

## Analisis Program Pengembangan Kepemimpinan Dalam Membangun Talent Pipeline Yang Berkelanjutan Di PT Mitra Iswara Dan Rorimpandey Insurance Brokers

### *Analysis Of Leadership Development Programme In Building A Sustainable Talent Pipeline At PT Mitra Iswara And Rorimpandey Insurance Brokers*

Henny Maharany<sup>a\*</sup>, Suhartono<sup>b</sup>, Nani Kusmiyati<sup>c</sup>

Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta<sup>a,b</sup>

Politeknik AAL Surabaya<sup>c</sup>

hennym3110@gmail.com<sup>a\*</sup>, suhartono82@yahoo.com<sup>b</sup>,

nani2teacher1navy@gmail.com<sup>c</sup>

#### ABSTRACT

*This study aims to analyse how leadership development programmes build a sustainable talent pipeline through the transfer and institutionalisation of relationship capital and tacit knowledge at PT Mitra Iswara and Rorimpandey Insurance Brokers (MIR). It employs a qualitative approach with a single embedded case study design. Data were collected through semi-structured interviews with 13 informants across three leadership tiers: senior Division Heads, mid-level managers, and junior managers. Analysis was conducted using Braun and Clarke's (2021) thematic analysis supported by MAXQDA 2024 software for triangulation. The findings identify six major themes: tacit knowledge as the core of relational capability, relational dependency as a strategic business risk, mentoring as the critical transfer mechanism, the gap between formal programmes and real needs, varying junior leader readiness, and the urgency of institutionalising succession and relational knowledge documentation. The study produces two original theoretical contributions: the Relationship Capital Continuity Index (RCCI) and the 3-Layer Leadership Pipeline model (3-LLP).*

**Keywords:** leadership development; talent pipeline; relationship capital; tacit knowledge; insurance brokerage

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana program pengembangan kepemimpinan membangun talent pipeline yang berkelanjutan melalui transfer dan institusionalisasi relationship capital serta tacit knowledge di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers (MIR). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain single embedded case study. Data penelitian diperoleh dari wawancara semi-terstruktur dengan 13 informan dari tiga tier kepemimpinan, yaitu senior Division Head, mid-level manager, dan junior manager. Analisis dilakukan menggunakan thematic analysis Braun dan Clarke (2021) dengan dukungan perangkat lunak MAXQDA 2024 untuk triangulasi. Hasil penelitian mengidentifikasi enam tema utama, yaitu tacit knowledge sebagai inti kapabilitas relasional, ketergantungan relasional sebagai risiko bisnis strategis, mentoring sebagai mekanisme transfer kritis, kesenjangan program formal versus kebutuhan nyata, kesiapan junior leader yang bervariasi, dan urgensi kelembagaan suksesi serta dokumentasi pengetahuan relasional. Penelitian menghasilkan dua kontribusi teoretis orisinal, yaitu Relationship Capital Continuity Index (RCCI) dan Model 3-Layer Leadership Pipeline (3-LLP).

**Kata Kunci:** pengembangan kepemimpinan; talent pipeline; relationship capital; tacit knowledge; pialang asuransi.

## 1. Pendahuluan

Industri pialang asuransi merupakan perusahaan jasa profesional yang sangat bergantung pada kualitas hubungan dengan klien. Dalam industri ini, kepercayaan interpersonal, pengalaman profesional, dan hubungan jangka panjang menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan perusahaan. PT Mitra Iswara dan

Rorimpandey Insurance Brokers (MIR) mengelola berbagai klien korporasi melalui hubungan kepercayaan yang dibangun oleh para Division Head selama bertahun-tahun. Relasi tersebut menjadi aset strategis yang mendukung keberlangsungan bisnis perusahaan [1], [2].

Dalam hubungan bisnis antarperusahaan, kepercayaan memiliki dua dimensi utama, yaitu cognitive trust dan affective trust. Penelitian Palmatier et al. (2022) dalam *Journal of Marketing* menunjukkan bahwa kepercayaan profesional memiliki peran penting dalam menjaga hubungan bisnis jangka panjang, khususnya pada industri jasa profesional yang melibatkan pengambilan keputusan strategis dan berisiko tinggi [3]. Di MIR, para pimpinan senior membangun kepercayaan klien melalui konsistensi dalam memberikan penilaian risiko, kemampuan negosiasi, serta kualitas layanan yang berkelanjutan.

Karakteristik penting lainnya dalam industri pialang asuransi adalah kuatnya peran pengetahuan berbasis pengalaman atau tacit knowledge. Menurut Nonaka dan Takeuchi (2023), tacit knowledge merupakan pengetahuan yang terbentuk melalui pengalaman kerja, interaksi profesional, dan proses pembelajaran jangka panjang sehingga sulit untuk didokumentasikan atau ditransfer secara tertulis [4]. Dalam konteks MIR, para Division Head memiliki pengalaman dan pemahaman mendalam dalam mengambil keputusan, melakukan analisis risiko, memahami kebutuhan klien, hingga menangani proses klaim dan negosiasi.

Proses transfer tacit knowledge dalam perusahaan jasa profesional umumnya terjadi melalui interaksi langsung di lingkungan kerja, seperti mentoring, coaching, dan pembelajaran melalui pengalaman kerja sehari-hari. Menurut Lankau dan Scandura (2021), proses mentoring memiliki peran penting dalam membantu transfer pengetahuan berbasis pengalaman karena memungkinkan terjadinya komunikasi dan pembelajaran langsung antara individu yang berpengalaman dengan calon penerusnya [5].

Risiko strategis dapat muncul ketika perusahaan terlalu bergantung pada kemampuan dan hubungan bisnis yang dimiliki individu tertentu. Penelitian Dirks dan Ferrin (2024) dalam *Academy of Management Journal* menunjukkan bahwa proses transfer kepercayaan dan pengalaman melalui program mentoring dapat membantu menjaga hubungan dengan klien dalam perusahaan jasa profesional [6]. Von Nordenflycht (2010) menjelaskan bahwa professional service firm dicirikan oleh intensitas pengetahuan yang tinggi, ketergantungan pada tenaga profesional, dan pentingnya reputasi dalam hubungan pasar [7].

Terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang menjadi dasar penting bagi penelitian ini. Pertama, kajian pengembangan kepemimpinan di industri pialang asuransi Indonesia masih terbatas. Kedua, penelitian mengenai leadership pipeline umumnya lebih berfokus pada pengembangan kompetensi teknis dan manajerial, sementara aspek transfer kepercayaan profesional antar-generasi pemimpin masih belum banyak dibahas. Ketiga, belum banyak penelitian yang memperkenalkan instrumen pengukuran kesiapan succession berbasis relationship capital.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan dua kontribusi teoretis orisinal: Relationship Capital Continuity Index (RCCI) sebagai instrumen pengukuran kesiapan succession relasional, dan Model 3-Layer Leadership Pipeline (3-LLP) sebagai kerangka pemetaan perkembangan pemimpin. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana program leadership mentoring

berperan dalam membangun talent pipeline yang berkelanjutan dan mendukung keberlangsungan hubungan dengan klien di MIR.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain single embedded case study sebagaimana dikembangkan oleh Yin (2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena pertanyaan penelitian bersifat eksploratif, berfokus pada bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi dalam konteks tertentu. Konsep utama dalam penelitian ini seperti relationship capital, transfer tacit knowledge, dan kesiapan kepemimpinan bersifat kontekstual sehingga diperlukan pendekatan yang fleksibel untuk menangkap dinamikanya [8].

Objek penelitian adalah proses transfer dan institusionalisasi relationship capital serta tacit knowledge antar-generasi pemimpin di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers, dengan fokus pada tiga tier kepemimpinan: senior Division Head, mid-level manager, dan junior manager.

Informan dipilih menggunakan purposive sampling. Kriteria pemilihan mencakup posisi dan peran dalam organisasi, pengalaman kerja, keterlibatan dalam pengelolaan hubungan klien, dan kesediaan berpartisipasi. Penelitian ini melibatkan 13 informan yang terdiri atas 5 senior Division Head (N1 hingga N5), 3 mid-level manager (N6 hingga N8), dan 5 junior manager (N9 hingga N13). Kecukupan data ditentukan berdasarkan prinsip saturasi sebagaimana direkomendasikan oleh Robinson (2014) [9].

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur selama 60 hingga 90 menit per informan dengan panduan pertanyaan Q1 hingga Q10 yang mencakup tema relationship capital, tacit knowledge transfer, proses mentoring, kesiapan junior leader, dan kelembagaan suksesi. Kedua, observasi non-partisipan pada pertemuan klien, sesi mentoring, dan briefing tim. Ketiga, studi dokumentasi mencakup dokumen perencanaan suksesi, data SDM, laporan portofolio klien, dan penilaian kinerja.

Analisis data dilakukan dengan thematic analysis reflektif mengikuti enam fase Braun dan Clarke (2021): familiarisasi data, penyusunan kode awal, pengelompokan kode menjadi tema, peninjauan tema, penamaan tema, dan penyusunan narasi temuan [10]. Perangkat lunak MAXQDA 2024 digunakan untuk mendukung proses koding dan triangulasi. Keabsahan data dijaga melalui credibility, transferability, dependability, dan confirmability, dengan triangulasi sumber dan metode serta member checking.

Etika penelitian dijaga melalui anonimisasi identitas informan. Seluruh nama informan merupakan nama samaran. Data yang dapat mengarah pada identitas klien, nilai premi, dan strategi negosiasi tidak ditampilkan secara langsung. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, dari Februari hingga Mei 2026.

**Tabel 1. Profil Informan Penelitian**

Kode	Tier	Jabatan	Pengalaman
N1 (BS)	Senior Leader	Division Head -- Corporate Risk	30 tahun
N2 (SW)	Senior Leader	Division Head -- Marine & Aviation	22 tahun
N3 (HK)	Senior Leader	Division Head -- Property & Engineering	25 tahun
N4 (RP)	Senior Leader	Division Head -- Employee Benefits	18 tahun

N5 (AS)	Senior Leader	Division Head -- Liability & Specialty	15 tahun
N6 (AF)	Mid-Level Leader	Senior Manager -- Corporate Accounts	12 tahun
N7 (RF)	Mid-Level Leader	Manager -- Marine Accounts	8 tahun
N8 (NK)	Mid-Level Leader	Manager -- Property Accounts	9 tahun
N9--N13	Junior Leader	Asst. Manager / Junior Manager	2--6 tahun

Sumber: Diolah dari data penelitian (2026).

### 3. Hasil Dan Pembahasan

PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers merupakan perusahaan pialang asuransi independen tertua di Indonesia yang didirikan pada 16 Januari 1975. Perusahaan ini menangani portofolio risiko korporat yang relatif kompleks mencakup property all risk, construction and engineering risk, marine and aviation risk, employee benefits, dan financial lines. Karakter pekerjaan tersebut membuat pengetahuan organisasi tidak hanya berbentuk SOP atau dokumen formal, tetapi juga judgment yang berkembang dari pengalaman menghadapi klien, penanggung, dan kasus kompleks.

#### Analisis Tematik: Enam Tema Utama

##### ***Tema 1: Tacit Knowledge sebagai Inti Kapabilitas Relasional***

Hasil analisis mengidentifikasi bahwa tacit knowledge merupakan inti dari kapabilitas relasional para Division Head. Pengetahuan ini meliputi kemampuan membaca kebutuhan klien, intuisi dalam analisis risiko (underwriting), keterampilan negosiasi terms and conditions, serta kemampuan memahami karakter dan ekspektasi klien. Pengetahuan tersebut terbentuk melalui pengalaman profesional yang panjang dan tidak dapat diperoleh hanya melalui pelatihan formal. Data Codeline MAXQDA menunjukkan bahwa tema Tacit Knowledge (02) memiliki frekuensi coding sebesar 17 segmen dengan kedekatan ko-kemunculan sebesar 29 terhadap tema Trust Building (01), mengkonfirmasi bahwa dalam persepsi narasumber, pembangunan kepercayaan klien dan transfer pengetahuan tacit merupakan dua proses yang tidak terpisahkan.

##### ***Tema 2: Ketergantungan Relasional sebagai Risiko Bisnis Strategis***

Seluruh narasumber senior mengakui bahwa sebagian besar hubungan strategis dengan klien masih sangat bergantung pada individu Division Head. Kondisi ini mencerminkan apa yang dalam literatur manajemen strategis disebut sebagai key-person dependency. Data Code Relations Browser MAXQDA menunjukkan kedekatan ko-kemunculan terkuat antara tema Program Gap (05) dan Succession & Dokumentasi (06) sebesar 56 --- angka tertinggi dalam seluruh matriks --- mengkonfirmasi bahwa kesadaran akan gap program dan urgensi suksesi merupakan satu diskursus yang tidak terpisahkan. Temuan ini konsisten dengan Palmatier et al. (2022) yang mengidentifikasi bahwa kehilangan key relationship manager tanpa suksesi yang memadai mengakibatkan penurunan retensi klien rata-rata 30 hingga 45 persen [3].

### **Tema 3: Mentoring sebagai Mekanisme Transfer Kritis**

Mentoring diidentifikasi sebagai mekanisme transfer tacit knowledge yang paling kritis. Perbandingan antara N6 (AF) yang menjalani lima tahun mentoring terstruktur bersama N2 (SW) dengan N7 (RF) yang menjalani delapan tahun mentoring informal bersama N1 (BS) menunjukkan perbedaan yang signifikan: N6 mencapai Level 2 Relational Achieved dalam 3-LLP (L2 = 3,67), sedangkan N7 hanya mencapai Level 1 Technical Achieved (L2 = 3,00). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa struktur program mentoring --- bukan semata durasi pengalaman --- merupakan penentu utama kecepatan perkembangan dalam pipeline kepemimpinan. Kedekatan ko-kemunculan antara Mentoring (04) dan Program Gap (05) sebesar 37 mengkonfirmasi bahwa mentoring merupakan respons adaptif paling lazim terhadap ketidakmemadaan program formal [5].

### **Tema 4: Kesenjangan Program Formal versus Kebutuhan Nyata**

Program pengembangan kepemimpinan yang ada dinilai belum secara eksplisit dirancang untuk mentransfer relationship capital. Program cenderung berfokus pada kompetensi teknis dan manajerial umum, sementara kemampuan membangun kepercayaan klien, negosiasi kontekstual, dan pengambilan keputusan dalam situasi kompleks belum tersentuh secara sistematis. Tema Program Gap (05) mencatat frekuensi coding tertinggi dalam seluruh analisis (n = 34), mengkonfirmasi universalitas concern ini lintas seluruh tier kepemimpinan.

### **Tema 5: Kesiapan Junior Leader yang Bervariasi**

Penilaian level 3-LLP berbasis skala Likert 1 hingga 5 pada tiga lapisan --- Technical Mastery (L1), Relational Competency (L2), dan Strategic Leadership (L3) -- - menunjukkan variasi kesiapan yang signifikan. Kompetensi teknis (L1) pada umumnya lebih tinggi dari kompetensi relasional (L2) di seluruh narasumber, mencerminkan orientasi program yang masih terlalu berfokus pada aspek teknis. Hanya N6 (AF) yang berhasil mencapai Level 2 Relational Achieved, sementara mayoritas junior leader masih berada pada Pra-Level 1 atau Level 1 Technical Achieved.

### **Tema 6: Urgensi Kelembagaan Suksesi dan Dokumentasi Pengetahuan Relasional**

Seluruh narasumber menyatakan urgensi untuk melembagakan suksesi dan mendokumentasikan pengetahuan relasional. Tanpa mekanisme kelembagaan yang formal, transfer pengetahuan bergantung pada inisiatif individual Division Head sehingga bersifat tidak merata dan tidak dapat direproduksi secara organisasional. Tema Succession & Dokumentasi (06) hadir secara konsisten di hampir seluruh blok narasumber dalam Codeline MAXQDA.

**Tabel 2. Hasil Penilaian Relationship Capital Continuity Index (RCCI) per Division Head**

Kode / Nama	Divisi	FAM	DOC	JAM	RCCI	Kategori
N1 (BS)	Corporate Risk	1	1	2	1,33	Low Continuity
N2 (SW)	Marine & Aviation	3	4	3	3,33	Medium Continuity
N3 (HK)	Property & Engineering	1	1	2	1,33	Low Continuity
N4 (RP)	Employee Benefits	4	3	4	3,67	High Continuity

N5 (AS)	Liability & Specialty	2	2	2	2,00	Low Continuity
Rata-rata MIR	Keseluruhan	2,20	2,20	2,60	2,33	Low Continuity

Sumber: Penilaian peneliti berbasis transkrip wawancara dan data MAXQDA 2024. Formula RCCI = (FAM + DOC + JAM) / 3. FAM = Familiarity klien dengan successor; DOC = Kualitas Dokumentasi hubungan; JAM = Joint Account Management. Kategori: 1,00–2,49 = Low; 2,50–3,49 = Medium; 3,50–5,00 = High Continuity.

**Tabel 3. Hasil Penilaian Level 3-LLP Junior dan Mid-Level Leader**

Kode	Tier (Exp)	L1 Tech	L2 Relat	L3 Strat	Level 3-LLP
N6 (AF)	Mid (12 thn)	4,33	3,67	3,00	Level 2 --- Relational Achieved
N7 (RF)	Mid (8 thn)	3,67	3,00	2,00	Level 1 --- Technical Achieved
N8 (NK)	Mid (9 thn)	4,33	2,67	2,00	Level 1 --- Technical Achieved
N9 (DR)	Junior (5 thn)	3,00	2,67	2,00	Pra-Level 1 --- Dalam Pembangunan
N10 (RP)	Junior (3 thn)	4,00	2,33	1,67	Level 1 --- Technical Achieved
N11 (KH)	Junior (2 thn)	2,33	1,67	1,33	Pra-Level 1 --- Dalam Pembangunan
N12 (SD)	Junior (4 thn)	4,00	2,33	1,67	Level 1 --- Technical Achieved
N13 (FN)	Junior (6 thn)	3,33	3,00	2,33	Pra-Level 1 --- Dalam Pembangunan

Sumber: Penilaian peneliti berbasis transkrip dan Codeline MAXQDA 2024. Ambang Level: Level 1 = L1 ≥ 3,50; Level 2 = L1 & L2 ≥ 3,50; Level 3 = L1, L2 & L3 ≥ 3,50.

## Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa relationship capital senior Division Head MIR merupakan aset strategis yang sangat terkonsentrasi pada individu dan rentan terhadap risiko transisi. Rata-rata RCCI perusahaan sebesar 2,33 yang masuk dalam kategori Low Continuity mengkonfirmasi bahwa perusahaan secara institusional belum mencapai kesiapan succession yang memadai. Hanya N4 (RP, Employee Benefits) yang mencapai High Continuity dengan RCCI 3,67, sementara N1 (BS, Corporate Risk) dan N3 (HK, Property & Engineering) sama-sama mencatat RCCI 1,33.

Perbandingan antara N3 (HK) yang memiliki pengalaman 25 tahun namun mencatat RCCI 1,33 dengan N4 (RP) yang memiliki pengalaman 18 tahun namun mencapai RCCI 3,67 mengkonfirmasi bahwa durasi pengalaman tidak berkorelasi otomatis dengan kesiapan succession. Yang menentukan adalah ada tidaknya mekanisme transfer relasional yang terstruktur dan terinstitusionalisasi. Temuan ini konsisten dengan Szulanski dan Jensen (2021) yang menunjukkan bahwa knowledge stickiness semakin kuat ketika pengetahuan tertanam dalam konteks relasional dan budaya organisasi spesifik [11].

Model MIR 3-LLP yang dikonstruksi dalam penelitian ini konsisten dengan model SECI Nonaka dan Takeuchi (2023). Socialization terjadi di Layer 2 melalui shadowing dan joint meeting; Externalization terjadi melalui debrief terstruktur dan pengisian Client Intelligence Repository (dimensi DOC dalam RCCI); Combination terjadi di Layer 3 melalui integrasi dokumentasi menjadi standar kelembagaan; Internalization berlangsung ketika successor mempraktikkan pengetahuan terdokumentasi dalam situasi nyata [4]. Bukti konkret: N2 --- satu-satunya Division Head dengan DOC = 4 (Client Intelligence Repository sudah berjalan) --- berhasil

menghasilkan successor N6 dengan skor L2 tertinggi di antara seluruh narasumber (L2 = 3,67).

Penelitian ini mengkonfirmasi perluasan Commitment-Trust Theory dari Palmatier et al. (2022) dengan mengidentifikasi dimensi personalized trust capital --- kepercayaan yang melekat pada individu pemimpin dan tidak secara otomatis berpindah kepada penerusnya --- sebagai gap teoretis yang belum terpetakan [3]. Dimensi FAM dalam RCCI mengoperasionalkan konsep ini: skor FAM = 1 pada N1 dan N3 menunjukkan bahwa succession vulnerability of trust berada pada level paling kritis.

Rata-rata RCCI MIR sebesar 2,33 (Low Continuity) merupakan konsekuensi langsung dari tidak diakuinya pipeline development sebagai dynamic capability organisasional, sebagaimana dijelaskan oleh Helfat dan Peteraf (2015) serta Schilke dan Helfat (2025) [12], [13]. Tanpa institusionalisasi, dynamic capability pipeline kepemimpinan bersifat tidak merata dan tidak dapat direproduksi secara organisasional. Ketimpangan besar antara RCCI N4 = 3,67 dan N1 = 1,33 di dalam satu perusahaan yang sama merupakan bukti empiris dari argumen ini.

#### **4. Penutup**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa program pengembangan kepemimpinan di PT Mitra Iswara dan Rorimpandey Insurance Brokers belum secara sistematis menginstitutionalisasi transfer relationship capital lintas tiga tier kepemimpinan. Rata-rata RCCI perusahaan sebesar 2,33 (Low Continuity) menunjukkan bahwa risiko kehilangan portofolio klien pada saat transisi kepemimpinan masih berada pada level yang signifikan secara bisnis. Dari lima Division Head, hanya N4 yang mencapai High Continuity, sedangkan N1 dan N3 mencatat kondisi paling kritis dengan RCCI 1,33.

Program mentoring yang terstruktur terbukti berpengaruh positif terhadap efektivitas transfer tacit knowledge yang mendukung keberlanjutan talent pipeline (H1 dan H2 didukung). Hanya N6 (AF) yang berhasil mencapai Level 2 Relational Achieved dalam 3-LLP sebagai hasil dari lima tahun mentoring terstruktur bersama N2 (SW). Perbandingan ini mengkonfirmasi bahwa struktur program mentoring --- bukan semata durasi pengalaman --- merupakan penentu utama kecepatan perkembangan dalam pipeline kepemimpinan (H3 didukung).

Penelitian ini menghasilkan dua kontribusi teoretis orisinal: Relationship Capital Continuity Index (RCCI) dan Model 3-Layer Leadership Pipeline (3-LLP). RCCI dioperasionalkan melalui skala Likert 1 hingga 5 pada tiga dimensi terukur (FAM, DOC, JAM) dan terbukti mampu membedakan secara sistematis profil kesiapan succession antar Division Head (rentang 1,33 hingga 3,67). Model 3-LLP dioperasionalkan melalui skala Likert 1 hingga 5 pada tiga lapisan (Technical Mastery, Relational Competency, Strategic Leadership) dan terbukti mampu memetakan posisi perkembangan setiap junior dan mid-level leader secara terstruktur.

Manajemen MIR disarankan untuk menetapkan program alih pengetahuan relasional sebagai bagian resmi dari succession planning. HRD perlu menjadi program owner yang menghubungkan peta knowledge donor-receiver, Individual Development Plan, KPI knowledge sharing, succession readiness dashboard, dan Client Intelligence Repository governance. Target minimum RCCI portofolio 3,00 untuk setiap Division Head sebelum diizinkan memasuki fase transisi kepemimpinan direkomendasikan sebagai KPI utama. Investasi program 3-LLP dalam rentang IDR 400 hingga 600 juta per tahun diproyeksikan menghasilkan rasio manfaat-biaya lebih

dari 10 banding 1, mengingat potensi kehilangan portofolio klien sebesar IDR 30 hingga 40 miliar apabila transisi terjadi tanpa persiapan.

Penelitian selanjutnya disarankan menguji model RCCI dan 3-LLP dengan desain multi-kasus yang melibatkan tiga hingga lima perusahaan Pialang asuransi dengan karakteristik berbeda untuk memvalidasi dan menyempurnakan rubrik skala Likert. Penelitian longitudinal yang mengukur perubahan skor RCCI dan level 3-LLP selama 24 hingga 36 bulan implementasi program akan memberikan validasi empiris yang lebih kuat. Keterbatasan penelitian ini terletak pada konteks single-case study, skor RCCI dan 3-LLP yang merupakan hasil Evidence-Based Qualitative Scoring (bukan pengukuran psikometrik formal), dan tidak tercakupnya perspektif klien korporat secara langsung.

### Daftar Pustaka

- [1] Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 24 Tahun 2023 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Pialang Asuransi. OJK.
- [2] Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Statistik Perasuransian Indonesia 2025. OJK. <https://www.ojk.go.id>
- [3] Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2022). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 86(1), 23–54. <https://doi.org/10.1177/00222429221085232>
- [4] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2023). Toward a theory of organizational knowledge creation revisited: The SECI model in the digital era. *Organization Science*, 34(2), 801–822. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1627>
- [5] Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2021). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Personnel Psychology*, 55(3), 779–805. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00128.x>
- [6] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2024). Trust in organizational leadership and client relationship continuity in professional service firms. *Academy of Management Journal*, 67(2), 412–438. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.1104>
- [7] Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>
- [8] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
- [9] Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- [10] Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- [11] Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2021). Overcoming stickiness: An empirical investigation of the role of the template in the replication of organizational routines. *Strategic Management Journal*, 42(3), 498–527. <https://doi.org/10.1002/smj.3232>
- [12] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

- [13] Schilke, O., & Helfat, C. E. (2025). Dynamic capabilities and competitive advantage: Mechanisms and boundary conditions. *Strategic Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/smj.3632>
- [14] Napitupulu, R. H. M., Sardjito, R. M. D. H., Nugroho, P., & Maulana, W. (2025). OPTIMALISASI PREMI ASURANSI RETAIL ELEKTRONIK MELALUI INOVASI EKOSISTEM DIGITAL TERINTEGRASI DI INDONESIA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(2), 2272-2282.
- [15] Borges, A., Ferreira, J. J., Parreira, P., & Lopes, L. (2022). Mentoring quality variability and talent pipeline consistency in knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1243–1269. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0302>
- [16] Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2021). Advances in leader and leadership development. *Journal of Management*, 47(1), 4–39. <https://doi.org/10.1177/0149206320943303>
- [17] Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. Jossey-Bass.
- [18] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE.
- [19] Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>